

LAPORAN KERJA PRAKTEK LAPANGAN
ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN
DAN PENGENDALIAN PADA PT. PENGELOLA
SUKARAMAI PEKANBARU



OLEH

MUHAMMAD HARIS NST
NIM : 00674005025

JURUSAN D3 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2010

ABSTRAK LAPORAN

ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT.PENGELOLA SUKARAMAI PEKANBARU

Oleh: Muhammad Haris Nst

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru yang beralamat di jalan jenderal soedirman, gedung plaza sukaramai lantai 4 Pekanbaru. PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa penyewaan/pengelolaan gedung, pembangunan gedung dan lainnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran kas pada PT. Pengelola Suaramai Pekanbaru telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian secara efektif. Penulis menggunakan metode deskriptif dalam menganalisis data yang penulis peroleh dari PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru. Data tersebut seperti rekapitulasi anggaran penerimaan dan pengeluaran serta realisasinya pada tahun 2008.

Dalam tinjauan praktek penulis menemukan bahwa anggaran kas pada PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru sudah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, karena dapat dibandingkan antara anggaran penerimaan dan pengeluaran kas dengan realisasinya mengalami penyimpangan yang relatif kecil. Hal ini disebabkan karena anggaran kas yang disusun sudah berdasarkan analisa terhadap anggaran tahun lalu dan menganalisa keadaan ekonomi dimasa yang akan datang serta sistem pengawasan intern terhadap realisasi kas yang berjalan cukup baik

Kata kunci : anggaran kas, perencanaan dan pengendalian.

DAFTAR ISI

ABSTRAK LAPORAN..... i

KATA PENGANTAR..... ii

DAFTAR ISI..... v

DAFTAR TABEL..... vii

DAFTAR GAMBAR..... viii

BAB I : PENDAHULUAN

 I.1 Latar Belakang Masalah..... 1

 I.2 Perumusan Masalah 3

 I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian 3

 I.4 Metode Penelitian 4

 I.5 Sistematika Penulisan 5

BAB II : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

 II.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan..... 7

 II.2 Struktur Organisasi Perusahaan..... 8

 II.3 Aktivitas Perusahaan 12

BAB III : TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK

 III.1 Tinjauan Teori

 III.1.1 Pengertian Anggaran..... 13

 III.1.2 Tujuan Anggaran Kas 17

III.1.3 Fungsi dan Manfaat Anggaran	18
III.1.4 Jenis-Jenis Anggaran	19
III.1.5 Keterbatasan Anggaran	21
III.1.6 Prosedur Penyusunan Anggaran Kas	22
III.1.7 Fungsi Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Kas.....	25
III.1.8 Peranan Anggaran Menurut Pandangan Islam.....	31
III.2 Tinjauan Praktek	
III.2.1 Tahap-Tahap Penyusunan Anggaran Kas	32
III.2.2 Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan.....	33
III.2.3 Anggaran Kas Sebagai alat Pengendalian.....	36
III.2.4 Pembahasan Masalah	39

BAB IV : PENUTUP

IV.1 Kesimpulan	45
IV.2 Saran.....	47

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Secara umum tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya dan mempertahankan perusahaan agar dapat terus beroperasi bahkan ditingkatkan untuk masa yang akan datang serta dapat mengembangkan perusahaan agar menjadi lebih besar. Dalam tujuan perusahaan tersebut, perusahaan memerlukan suatu perencanaan dan pengendalian. Faktor kesuksesan perusahaan terletak pada kemampuan manajemen perusahaan dalam menyusun perencanaan dan kegiatan perusahaan. Alat yang digunakan oleh manajemen dalam membuat perencanaan dan pengendalian adalah anggaran kas.

Anggaran berfungsi sebagai pedoman untuk melaksanakan aktivitas perusahaan dan sebagai alat pengendalian. Anggaran juga menjamin pelaksanaan rencana kerja dan biaya selain dengan yang direncanakan dalam anggaran.

Anggaran secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu perencanaan yang disusun dan dirumuskan dalam bentuk angka-angka, dimana dalam penyusunan didasarkan pada data kuantitatif serta pengalaman-pengalaman yang akan terjadi dimasa yang akan datang.

Pembuatan anggaran oleh perusahaan dapat menjadi tolak ukur menilai atau mengevaluasi realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan dengan membandingkan antara apa yang dinyatakan dalam anggaran dengan realisasi anggaran.

Dengan demikian perusahaan dapat menilai apakah perusahaan telah sukses dalam mencapai targetnya atau sebaliknya perusahaan kurang sukses dalam pencapaian target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dapat dilakukan analisis serta menentukan langkah-langkah apa yang harus dilakukan perusahaan.

Dalam menyusun anggaran, perusahaan membutuhkan organisasi yang perannya dapat memisahkan antara fungsi penyusunan, fungsi penelaah, fungsi pengesahan usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran. Fungsi penyusunan atas usulan anggaran dijalankan oleh *operating manager*. Sedangkan fungsi administrasi anggaran dijalankan oleh divisi yang merupakan fasilitator antara *top management* dan *operating management*.

PT. Pengelola Sukaramai merupakan suatu perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa perdagangan, penyewaan/pengelolaan gedung, pembangunan gedung dan lainnya. Penerimaan kas berasal dari penyewaan/pengelolaan gedung sedangkan pengeluaran kas untuk gaji pegawai, pemeliharaan alat kantor, pemeliharaan kantor, beban telepon, listrik dan lain-lain. Dalam melaksanakan kegiatan usahanya PT. Pengelola Sukaramai memerlukan suatu anggaran kas untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan uraian yang ikemukakan diatas, maka penulis melakukan penelitian kerja praktek dengan judul : “Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru”.

I.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas maka dapatlah ditarik suatu perumusan masalah yang akan menjadi bahan penulisan bagi penulis dalam tugas akhir ini yaitu : “Apakah anggaran kas yang digunakan pada PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian”.

I.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

I.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran kas pada PT. Pengelola Sukaramai telah sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh manajemen perusahaan.
- b. Untuk mengetahui apakah anggaran kas telah dipergunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

I.3.2 Manfaat Penelitian

- a. Untuk memperluas wawasan penulis tentang praktek pelaksanaan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian.
- b. Sebagai bahan referensi dan acuan bagi pihak-pihak lain yang melaksanakan penelitian dan pembahasan terhadap masalah yang sama dimasa yang akan datang.
- c. Untuk memberikan masukan yang mungkin berguna bagi PT. Pengelola Sukaramai.

I.4 Metode Penelitian

I.4.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Pengelola Sukaramai. Perusahaan tersebut berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman, Gedung Plaza Sukaramai Lantai 4 Pekanbaru.

I.4.2 Jenis dan Sumber Data

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan. Atau suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode dan lain-lain (**Suharsimi, 1999:82**).

Menurut **Hasan (1997:97)** Berdasarkan sumber pengambilannya dan data dibedakan atas dua, yaitu :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh seseorang yang melakukan penelitian menurut keperluannya . data primer ini, disebut juga data asli atau data baru.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh seseorang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini, biasanya diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan peneliti terdahulu. Data sekunder disebut juga data tersedia.

Berdasarkan tinjauan diatas, jenis dan sumber data yang penulis kumpulkan dalam penelitian ini dikelompokkan atas dua bagian yaitu sebagai berikut :

- a. Data primer, data yang belum diolah seperti wawancara yang dilakukan dengan perusahaan melalui pertanyaan-pertanyaan yang penulis ajukan mengenai penggunaan anggaran kas, sejarah berdirinya perusahaan, aktivitas perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari pihak perusahaan dalam bentuk yang telah jadi tanpa mengalami perubahan. Jenis-jenis data

yang diperoleh antara lain : anggaran penerimaan dan pengeluaran kas pada tahun 2008 serta realisasi anggaran kas tersebut.

I.4.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian adalah teknik dokumentasi dan wawancara (interview) kepada bagian keuangan pada PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru untuk memperoleh data mengenai laporan anggaran kas dan relisasi anggaran kas pada tahun 2008, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan.

I.4.4 Analisis Data

Dalam menganalisis data yang dikumpulkan, penulis menggunakan metode deskriptif yaitu meneliti dan membahas data yang ada serta menganalisis data dengan membandingkan kenyataan pada perusahaan dengan teori yang telah dipelajari. Kemudian dari analisis ini ditarik kesimpulan dan saran-saran yang diharapkan dimasa yang akan datang.

I.5 Sistematika Penulisan

Penyusunan tugas akhir ini terbagi dalam empat bab dan masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab. Adapun pokok permasalahan tiap bab tersebut akan penulis uraikan dalam garis-garis besarnya saja sebagai berikut

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini akan menjelaskan tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan.

BAB III : TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK

Bab ini akan menjelaskan tentang hal-hal yang berkaitan dengan penggunaan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian baik secara teori maupun secara praktek dan peranan anggaran dalam pandangan islam serta pembahasan masalah.

BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini penulis akan menguraikan tentang kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian yang penulis lakukan pada PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

II.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Pengelola Sukaramai berkedudukan di Pekanbaru dengan lokasi kantor dan proyek pengelola Gedung Plaza Sukaramai di Jalan Jenderal Sudirman Pekanbaru. Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penyewaan dan pengelolaan gedung plaza sukaramai ini didirikan pada tanggal 14 Mei 2001 berdasarkan akta notaris Rachmat Santoso, SH. No. 121. akta pendirian itu telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia dengan surat keputusannya No : C-03953 HT. 01. TH. 2001 tanggal 27 Juli 2001.

Anggaran dasar PT. Pengelola Sukaramai ini telah mengalami perubahan berdasarkan akta No. 4 dan 5 tanggal 27 Januari 2003 dari notaris Raden Ajeng Veronica Soelarsi Dijah Retno Lestari, SH.

Berdasarkan pasal 3 anggaran dasar pendirian perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan bergerak dibidang perdagangan, pembangunan, real estate, industri, percetakan, agrobisnis, pertambangan, jasa dan angkutan. Pada saat ini perusahaan bergerak dibidang jasa penyewaan dan pengelolaan gedung milik PT. Makmur Papan Permata selaku investor dan perusahaan mulai melakukan kegiatan komersial pada bulan November 2001.

Direktur Utama : Hofman Halolo

Direktur : Indra Sarengat

II.2 Struktur Organisasi Perusahaan

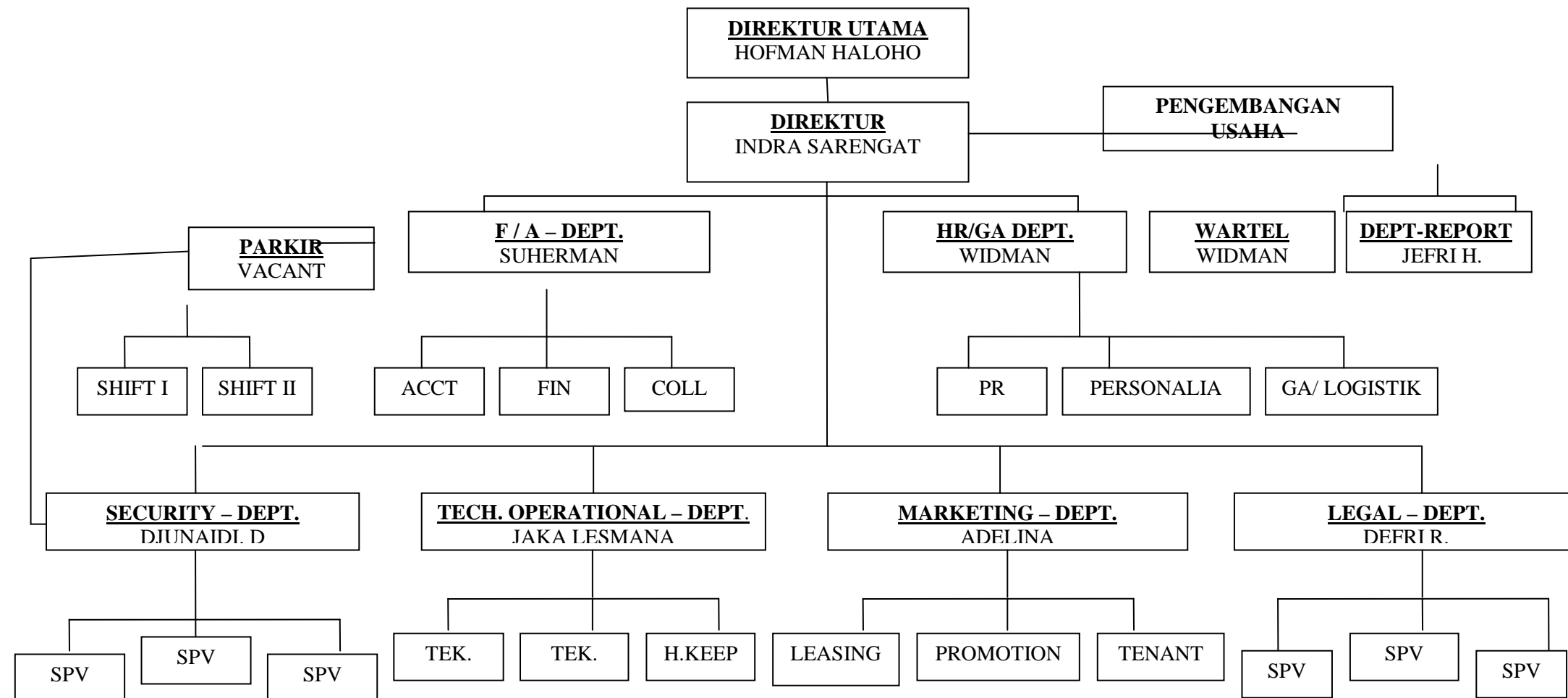
Sebagai layaknya suatu perusahaan, untuk menjalankan kegiatan perusahaan harus digariskan dalam suatu tugas dan wewenang. Untuk menggambarkan tugas dan wewenang serta untuk mengaktifkan kegiatan operasional diperlukan struktur organisasi. Struktur organisasi dapat dibuat sesuai dengan manajemen perusahaan.

Untuk menggambarkan struktur organisasi dengan format perusahaan. Bentuk-bentuk struktur organisasi terdiri dari organisasi garis, bentuk organisasi fungsional dan staf. PT. Pengelola Sukaramai memiliki struktur organisasi untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan agar setiap tujuan atau kepentingan bersama dapat tercapai.

Adapun struktur organisasi PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru terdiri dari :

1. Direktur Utama,
2. Direktur,
3. Pengembangan Usaha,
4. Departemen *Finance* dan *Accounting*,
5. Departemen Personalia,
6. Bagian Parkir,
7. Departemen *Security*,
8. Departemen Operasional Teknisi,
9. Departemen *Marketing*,
10. Departemen Legal.

STRUKTUR ORGANISASI PT. PENGELOLA SUKARAMAI PEKANBARU



**BAGIAN/UNIT KERJA PT. PENGELOLA SUKARAMAI
PEKANBARU**

Adapun tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi pada PT. Pengelola Sukaramai ini dapat dilihat sebagai berikut

1. Direktur Utama

- a. Menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.
- b. Memberikan pengarahan-pengarahan agar kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

2. Direktur

- a. Memimpin jalannya operasi perusahaan.
- b. Membuat laporan-laporan sehubungan dengan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi di perusahaan.
- c. Mengawasi kelancaran tugas masing-masing bagian yang ada dibawahnya.

3. Pengembangan Usaha

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan usaha lain-lain seperti wartel.
- b. Membuat laporan hasil usaha lain-lain tersebut.

4. Departemen *Finance Dan Accounting*

- a. Bertanggung jawab atas arus keluar masuknya kas pada perusahaan.
- b. Melakukan pencatatan atas setiap transaksi yang ada di perusahaan.
- c. Melakukan penagihan pembayaran.

- d. Membuat laporan keuangan perusahaan.

5. Departemen Personalia

- a. Menangani masalah jaminan sosial serta kesejahteraan karyawan.
- b. Menangani administrasi pengadaan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja.

6. Bagian Parkir

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran dan keamanan parkir di area Plaza Sukaramai.
- b. Membuat laporan pertanggung jawaban atas penjualan tiket parkir.

7. Departemen *Security*

- a. Menjaga keamanan dan keselamatan baik dibagian kantor maupun diarea Plaza.
- b. Membuat laporan kegiatan harian dan kejadian.

8. Departemen Operasional Teknisi

Menjaga kelancaran dan merawat fasilitas-fasilitas seperti ; genset, escalator, lampu-lampu, informasi audio dan sebagainya.

9. Departemen *Marketing*

- a. Melakukan promosi.
- b. Membuat kontrak sewa bangunan.

1. Departemen Legal

Melakukan pengurusan surat-surat untuk kelancaran urusan administrasi perusahaan.

II.3 Aktivitas Perusahaan

Aktivitas perusahaan adalah kegiatan-kegiatan yang terjadi didalam dan diluar perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi kelancaran jalannya perusahaan. Dengan kegiatan usaha pada perusahaan yang lancar diharapkan akan dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

PT. Pengelola Sukaramai merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyewaan/pengelola plaza. Adapun kegiatan yang dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Menjalankan usaha dibidang pengelolaan plaza yakni memperoleh imbalan jasa atas keamanan, kebersihan, perawatan dan penyediaan fasilitas-fasilitas plaza.
2. Menjalankan usaha atas beberapa gedung yang disewakan di area Plaza Sukaramai.
3. Menjalankan usaha dibidang perdagangan yang diperbolehkan dan tidak bertentangan.
4. Menjalankan usaha wartel dari beberapa kios yang ada di plaza ini dan dikelola sendiri oleh perusahaan.

BAB III TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK

III.1 Tinjauan Teori

III.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana tertulis untuk operasi-operasi perusahaan. Anggaran dapat disajikan untuk lingkup individual dari aktivitas perusahaan. Contohnya, anggaran penjualan dapat memusatkan pada perencanaan pendapatan dan anggaran tenaga kerja langsung yang dapat merencanakan suatu bagian dari proses produksi (**Sadeli dan Siswanto, 2000:135**).

Anggaran (*budget*) adalah suatu pernyataan kuantitatif dari suatu rencana kegiatan dan menjadi alat bantu untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikannya (**Samryn, 2000:193**).

Anggaran dapat dijadikan sarana yang :

- a. Menjadikan alat untuk mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen diseluruh jenjang organisasi.
- b. Mendorong para manajer berpikir dan merencanakan masa depan.
- c. Menyediakan suatu dasar untuk mengalokasikan sumber daya pada bagian organisasi yang memungkinkan sumber daya tersebut digunakan dengan cara yang paling efektif.
- d. Mendeteksi kemungkinan terhentinya sebelum hal itu terjadi.
- e. Mengkoordinasikan aktivitas seluruh bagian organisasi dengan mengintegrasikan rencana-rencana dari berbagai bagian tersebut.
- f. Menetapkan sasaran dan tujuan yang dapat berfungsi sebagai patokan untuk mengevaluasi kinerja yang dicapai dalam pelaksanaan rencana-rencana tersebut.

Anggaran (*budgeting*) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang (**M. Munanadar, 2001:1**).

Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian tentang anggaran dibawah ini dijelaskan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian anggaran yaitu sebagai berikut :

- a. Menurut Hongren, anggaran adalah ungkapan kuantitatif yang formal tentang suatu rencana manajemen.
- b. Menurut Adisaputra dan Asri, anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.
- c. Menurut Simamora, anggaran merupakan suatu rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama proses waktu tertentu.
- d. Menurut Muhammad Gade, anggaran adalah rencana operasional keuangan yang mencakup suatu estimasi pengeluaran untuk jangka waktu tertentu dan rencana penerimaan pendapatan untuk membiayainya.
- e. Menurut Ellen Cristina, M. Faud, Sugiarto, Edy Sukarno, anggaran (*budgeting*) adalah merupakan suatu rencana yang disusun sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang.

Dari pengertian-pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa :

- a. Anggaran harus bersifat formal, yaitu anggaran disusun berdasarkan program-program yang telah ditetapkan dan sungguh-sungguh di dalam suatu bentuk data yang memberikan informasi kepada pemakainya.
- b. Anggaran harus bersifat sistematis, yaitu bahwa anggaran tersebut disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil suatu keputusan sehingga sangat diharapkan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- d. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer merupakan pelaksanaan fungsi manajemen dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan sehingga anggaran bisa digunakan oleh manajer dalam membantu pencapaian fungsi tersebut.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa anggaran merupakan suatu pendekatan sistematis yang merupakan rencana terprogram oleh suatu organisasi atau sebuah instansi untuk melaksanakan fungsi perencanaan serta pengawasan manajemen dalam kegiatan operasionalnya.

Anggaran merupakan bagian dari salah satu perencanaan dan pengawasan terhadap operasional perusahaan atau suatu instansi yang memberikan gambaran secara detail atas dana yang dibelanjakan untuk membiayai kegiatan operasional suatu instansi yang direncanakan. Kemudian pada akhir periode dilakukan analisis atau perbandingan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya yang terjadi pada periode tersebut, karena dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi maka akan dapat dilihat apakah perusahaan telah berhasil melaksanakan kegiatan operasinya dan dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui kelemahan

dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh suatu instansi sehingga mampu memberikan perkembangan perusahaan atau instansi dimasa yang akan datang.

budget memiliki hubungan yang erat dengan *standar cost* yaitu *Standar cost* merupakan taksiran biaya dan rencana untuk menghasilkan unit produksi, sedangkan *budget* merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan sejumlah unit produksi. Dengan demikian maka dalam menyusun *budget* terlebih dahulu harus menghitung *standar cost*, karena itu adalah dasar untuk menentukan *budget* (Sumarhadi, 1999:260).

Dari pengertian-pengertian tersebut terlihat bahwa suatu *budget* mempunyai empat unsur, yaitu :

- a. Rencana adalah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang.
- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
- c. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
- d. Dalam jangka waktu tertentu yang akan datang, ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam *budget* adalah takaran-takaran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan atau laba yang direncanakan dimasa yang akan datang, anggaran mencerminkan sasaran, rencana dan program-program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka.

Angka-angka perencanaan ini menjadi standar untuk mengukur pelaksanaan rencana dimasa yang akan datang. Anggaran berbeda dengan ramalan (*forecast*) karena anggaran didasarkan pada analisis secara mendalam dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan

rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya untuk memperkirakan apa yang akan terjadi dikemudian hari.

III.1.2 Tujuan Anggaran Kas

Anggaran mempunyai tujuan dibidang perencanaan, pengoperasian dan pengawasan. Salah satu tujuan yang dilaksanakannya fungsi perencanaan adalah untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut **Hilton (2000:378)** tujuan utama anggaran kas adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan taksiran posisi kas pada akhir setiap periode sebagai hasil dari operasi yang dijalankan.
- b. Untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan kas pada waktunya.
- c. Menentukan kebutuhan pembiayaan dan atau kelebihan kas menganggur untuk investasi.
- d. Menyelaraskan kas dengan :
 1. Total Modal Kerja.
 2. Pendapatan Penjualan.
 3. Biaya.
 4. Investasi dan Hutang.
- e. Menetapkan dasar yang sehat untuk pemantauan posisi kas secara terus menerus.

Sedangkan menurut **Matz dan Ursy (1999:49)** tujuan dan sifat anggaran kas adalah sebagai berikut :

- a. Menunjukkan jumlah kebutuhan kas untuk operasi yang berlangsung saat ini.
- b. Membantu pemusatan perhatian berdasarkan prioritas penggunaan kas, yaitu mendahului penggunaan kas yang dapat ditangguhkan atau diperlukan.
- c. Menunjukkan bagaimana posisi kas dipengaruhi oleh kebutuhan musiman, persediaan yang banyak, penerimaan yang tidak biasa, dan kelambatan penagihan piutang.
- d. Menunjukkan ketersediaan uang tunai guna mengambil manfaat dipotong harga atau diskon.
- e. Menunjukkan jumlah kebutuhan untuk program perluasan pabrik dan menambah peralatan.
- f. Membantu perencanaan kebutuhan keuangan untuk penembusan obligasi, cicilan pph, serta pembayaran dana pensiun dan uang pesangon.
- g. Memperlihatkan ketersediaan dana berlebih untuk investasi jangka pendek dan jangka panjang.
- h. Memperlihatkan kebutuhan akan dana tambahan dari berbagai macam sumber dan faktor waktu yang perlu dipertimbangkan.
- i. Bermanfaat sebagai dasar guna mengevaluasi keberhasilan penggunaan kas.

Namun dengan mengadakan estimasi penerimaan dan pengeluaran selama periode tertentu berbagai perusahaan menyusun anggarannya dalam bentuk yang berbeda-beda, akan tetapi maksud dan tujuannya sama, bahwa anggaran disusun agar pimpinan perusahaan dapat mengetahui :

- a. Kemungkinan posisi kas sebagai hasil dari rencana operasinya.
- b. Besarnya dana beserta saat kapan dana itu dibutuhkan untuk menutup defisit kas.
- c. Kemungkinan adanya *surplus* atau *defisit* karena rencana operasinya perusahaan.
- d. Saat-saat kapan kredit itu dibayar.

III.1.3 Fungsi dan Manfaat Anggaran

Anggaran bermanfaat dalam perencanaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran juga sebagai alat bantu manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga untuk menetapkan organisasi pada posisi yang tepat.

Manfaat anggaran menurut **Nafarin (2000:12)** adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi perencanaan
Anggaran merupakan perencanaan tertulis menurut pemikiran yang teliti dan akan memberi gambaran yang lebih jelas dalam unit dan uang.
- b. Fungsi pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan.
- c. Fungsi pengawasan
Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara :
 1. Memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
 2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan).

Sedangkan manfaat anggaran kas menurut **Kana (2001:11)** adalah sebagai berikut :

- a. Pada bidang perencanaan
 1. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.

2. Membantu kebijakan perusahaan.
3. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
- b. Pada bidang koordinasi
 1. Membantu mengkoordinasi faktor manusia dengan perusahaan.
 2. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
 3. Membantu menilai kesesuaian rencana perusahaan dengan realisasi.
- c. Pada bidang pengawasan
 1. Membantu mengawasi kegiatan pengeluaran perusahaan.
 2. Membantu mencegah pemborosan.

Menurut **Murti dan Soeprihanto (2000:431)** menyatakan bahwa Peranan anggaran bagi seorang manajer perusahaan terutama berkaitan dengan fungsi pokok manajer, yaitu :

- a. Fungsi perencanaan, misalnya dalam kaitan penyusunan program kerja.
- b. Fungsi koordinasi, contohnya pada saat pelaksanaan implementasi dari program kerja harus memperhatikan setiap bagian agar mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
- c. Fungsi pengendalian atau pengawasan, misalnya pada saat melaksanakan penilaian kembali atau membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut **Mulyadi (1999:240)** fungsi anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan hasil-hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- f. Anggaran berfungsi sebagai alat yang mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

III.1.4 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut ruang lingkupnya, **Murti dan Soeprihanto (2000:432)** membagi anggaran sebagai berikut :

- a. *Budget comprehensife*, yaitu budget yang disusun secara lengkap dan menyeluruh, meliputi seluruh kegiatan perusahaan.
- b. *Budget parsial*, yaitu budget yang disusun dengan membatasi pada bidang tertentu saja.

Anggaran berdasarkan sifatnya dibedakan atas tiga jenis, yaitu :

1. Anggaran Pelaksanaan (*performance budget*)

Anggaran ini dibuat atas batas maksimum terhadap pos-pos anggaran, anggaran ini berdasarkan fungsi kegiatan proyek. Penilaian terhadap biaya-biaya yang seluruhnya dikeluarkan, dan dilakukan setelah kegiatan dilaksanakan.

Biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan tersebut dibandingkan dengan biaya-biaya sebenarnya dikeluarkan sehingga dapat diketahui apakah pengeluaran tersebut bermanfaat, apakah penghasilan yang diperoleh mengalami peningkatan atau tidak.

2. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)

Anggaran tetap merupakan suatu anggaran yang mengolah rencana kegiatan yang menyeluruh dari suatu perusahaan selama periode tertentu yang disusun berdasarkan pada tingkat kegiatan yang direncanakan akan dicapai selama periode tertentu. Anggaran ini tidak dapat digunakan secara efektif, apabila produksi yang sesungguhnya tidak sesuai ataupun terjadi penyimpangan dari produksi yang telah direncanakan.

3. Anggaran Fleksibel (*flexible budget*)

Jenis budget ini mengandung suatu prinsip yang menunjukkan bahwa untuk setiap tingkatan harus terdapat norma-norma untuk biaya-biaya yang diperlukan, dan norma-norma inilah yang menjadi patokan dari pengeluaran-pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing tingkat kegiatan. Jenis anggaran ini memperhitungkan biaya tetap dan biaya variabel.

Menurut **Simamora (1999:198)** berdasarkan sifatnya anggaran dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. *Static Budget*

Yaitu anggaran yang sifatnya tetap begitu anggaran sudah disusun. Anggaran statis disusun untuk tingkat aktifitas tertentu.

2. *Flexible Budget*

Yaitu anggaran yang dapat disesuaikan dengan berbagai tingkat aktivitas guna mencerminkan bagaimana biaya-biaya berubah seiring dengan perubahan volume produksi.

Sedangkan menurut **(Handoko, 2003:382)** bahwa anggaran dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a) Anggaran Operasional (*Operating Budget*)
Menunjukkan barang dan jasa yang diperkirakan akan dikonsumsi oleh organisasi dalam periode anggaran, biasanya dinyatakan dengan ukuran kuantitas fisik dan biaya.
- b) Anggaran Finansial (*Financial Budget*)
Membuat perincian jumlah uang yang akan dikeluarkan organisasi dalam periode yang sama dan dari mana uang tersebut didapat.

III.1.5 Keterbatasan Anggaran

Meskipun anggaran memiliki banyak keunggulan, namun anggaran memiliki keterbatasan. Anggaran dibuat berdasarkan estimasi yang ketepatannya tergantung pada kemampuan pengestimasian sehingga ketidak tepatan estimasi mengakibatkan manfaat dari perencanaan tidak dapat tercapai. Dalam penyusunan anggaran tidak semua perusahaan dapat melaksanakannya dengan lengkap dan akurat karena penyusunan anggaran memerlukan data, informasi dan pengalaman-pengalaman.

Kelemahan anggaran menurut **Kamaruddin (1999:354)** adalah :

- a. Anggaran menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tetap.
- b. Harus selalu disesuaikan dengan keadaan-keadaan yang berubah.
- c. Pelaksanaannya tidak otomatis, karena manajemen pada setiap tingkat ikut serta, karena budgeting untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, maka akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antara manusia.
- d. Budgeting tidak menghilangkan kebutuhan akan budgeting dan judgement dari manajer yang berpengalaman, budgeting untuk membantu bukan untuk menggantikan manajemen judgement.

Menurut **Nafarin (2000:13)** kelemahan-kelemahan anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran sehingga mengandung unsur ketidak-pastian.

- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan penentangan sehingga anggaran tidak akan efektif.

Syarat utama yang harus dipenuhi agar suatu anggaran dapat berhasil dengan baik menurut **Supriyono (1999:346)** adalah :

- a. Adanya organisasi yang sehat.
- b. Adanya sistem akuntansi yang memadai.
- c. Adanya penelitian yang memadai.
- d. Adanya dukungan dari para pelaksana.

III.1.6 Prosedur Penyusunan Anggaran Kas

Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengendalian. Penyusunan anggaran juga merupakan langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Anggaran membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggung jawaban. Penyusunan anggaran memerlukan kerja sama para pemimpin dari berbagai jenjang organisasi.

Anggaran merupakan rencana aktivitas yang akan menjadi pedoman untuk melaksanakan serangkaian aktivitas tertentu dimasa yang akan datang. Pencapaian sasaran anggaran hanya dapat dilaksanakan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran. Anggaran haruslah bersifat menyeluruh dan dapat dicapai oleh perusahaan, untuk itu perusahaan haruslah mengikuti langkah-langkah yang tepat dan benar dalam menyusun anggaran tersebut.

Langkah-langkah yang harus diikuti dalam penyusunan anggaran menurut **Shim dan Siegel (2000:7)** adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan prediksi.
- b. Saluran komunikasi, wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- c. Informasi yang tepat dan akurat.
- d. Kesesuaian bersifat menyeluruh dan kejelasan informasi.

- e. Dukungan dalam organisasi dari semua pihak yang terlibat.

Tahap penyusunan anggaran kas menurut **Munawir (2002:242)** yaitu:

- a) Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasional perusahaan. Pada tahap ini dapat diketahui adanya surplus atau defisit karena rencana operasi perusahaan tersebut.
- b) Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana dari bank atau sumber-sumber dana lainnya yang diperlukan untuk menutup defisit kas karena rencana operasi perusahaan juga disusun estimasi pembayaran bunga kredit tersebut beserta waktu pembayarannya kembali, transaksi ini merupakan transaksi finansial (*financial transaction*).
- c) Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi finansial yang menggambarkan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas keseluruhan.

Menurut **Kana (2001:5)** ada beberapa syarat yang perlu diperhatikan dalam menyusun anggaran antara lain :

- a. Anggaran perusahaan harus bersifat realistis, dalam arti bahwa anggaran perusahaan tidak perlu optimis dan pesimis.
- b. Anggaran perusahaan harus bersifat luwes, yang berarti anggaran perusahaan tidak terlalu kaku sehingga berpeluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
- c. Anggaran harus bersifat *continue*, yang berarti bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus-menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang bersifat insidental.
- d. Perusahaan yang menyusun anggaran perusahaan, harus mampu :
 - 1. Mengendalikan berbagai *relevant variable* dalam mencapai tujuannya.
 - 2. Melaksanakan sistem manajemen ilmiah.
 - 3. Berkomunikasi secara efektif.
 - 4. Memberi motivasi kepada para anggota.
 - 5. Mendorong tercapainya partisipasi.

Sedangkan menurut **Ahmad (1999:34)** tahap-tahap penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasional perusahaan.
- b. Menyusun perkiraan kebutuhan dana atau kredit dari bank dan sumber-sumber dana lainnya yang diperlukan untuk menutup defisit kas karena rencana operasi perusahaan.
- c. Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi *financial* dan *budget* kas final, yang merupakan gabungan dari transaksi operasional dan transaksi finansial.

Selain prosedur penyusunan anggaran kas juga terdapat pendekatan yang dipergunakan untuk membuat anggaran kas. Dua pendekatan utama yang dipergunakan untuk membuat anggaran kas diantaranya adalah :

1. Pendekatan Penerimaan dan Pengeluaran Kas

Yang disebut juga metode perkiraan kas atau metode langsung. Metode ini didasarkan pada analisis peningkatan dan pengurangan secara rinci atas rekening kas yang dianggarkan, yang akan mencerminkan semua arus uang masuk dan keluar dari anggaran-anggaran seperti penjualan, biaya, dan pengeluaran untuk penambahan barang modal. Metode ini mudah untuk dibuat, dan sangat sesuai jika disertai dengan rencana laba yang secara terinci. Metode ini sering dipergunakan untuk perencanaan kas jangka pendek sebagai bagian dari rencana laba tahunan. Pendekatan ini tidak sesuai untuk rencana laba jangka panjang.

2. Pendekatan Akuntansi Keuangan

Yang disebut juga metode ikhtisar laba rugi atau metode tidak langsung. Titik tolak dalam pendekatan ini adalah laba bersih yang direncanakan , yang terlihat pada ikhtisar laba rugi yang dianggarkan. Pada dasarnya laba bersih yang direncanakan diubah dari dasar aktual menjadi dasar kas, artinya disesuaikan dengan perubahan rekening modal kerja bukan kas seperti persediaan, piutang, biaya yang dibayar dimuka pada akrual dan perkiraan penundaan.

Selanjutnya, sumber kas lainnya dan kebutuhan kas lainnya yang dicari. Metode pendekatan ini tidak membutuhkan data yang rinci dan lebih sedikit rinciannya tentang arus uang masuk dan keluar. Metode ini lebih cocok untuk sejumlah perencanaan kas jangka panjang. Untuk perencanaan unsur yang mendasar

kedua pendekatan ini akan memberikan arus kas yang sama dan hanya berbeda dalam hal jumlah rincian yang diberikan.

III.1.7 Fungsi Perencanaan dan Pengendalian Dari Anggaran Kas

III.1.7.1 Perencanaan

Perencanaan dan pengendalian merupakan fungsi terpenting diantara fungsi-fungsi manajemen, karena semua kegiatan yang bersifat manajerial guna mendukung upaya pencapaian tujuan fungsi perencanaan haruslah dilakukan terlebih dahulu dari fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, fungsi pengkoordinasian dan fungsi pengendalian.

Dalam kegiatan operasional perusahaan senantiasa diperlukan langkah-langkah yang sistematis untuk dapat memberdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif, untuk mencapai langkah tersebut diperlukan perencanaan yang cermat oleh manajemen dalam meneliti langkah operasional yang akan dilakukan. Perencanaan dan pengendalian merupakan upaya tindakan berhati-hati sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Dengan adanya perencanaan dan pengendalian yang telah ditetapkan terlebih dahulu memungkinkan manajemen untuk menciptakan serangkaian tindakan guna untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut **Mulyadi (1999:512)** mengatakan bahwa syarat yang harus dipenuhi agar anggaran dapat berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian adalah :

- a. Partisipasi seluruh unit organisasi dalam proses penyusunan anggaran.
- b. Organisasi anggaran.
- c. Pengakuan informasi pertanggung jawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran.
- d. Pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Anggaran kas sebagai alat perencanaan dapat mengarahkan semua personil yang terlibat dalam proses operasional perusahaan sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan lancar, teratur, terarah serta penggunaan waktu dan biaya dapat lebih efektif dan efisien. Sedangkan proses pengendalian dapat dilakukan dengan menetapkan standar, melakukan perbandingan dan melaksanakan tindakan perbaikan untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang merugikan.

Keikutsertaan dari divisi lain dalam proses penyusunan anggaran di perusahaan merupakan salah satu unsur yang penting dalam perencanaan. Bentuk dari partisipasi tersebut berupa dilibatkannya manajer dari tiap-tiap divisi. Hal ini dilakukan untuk menghindari pengambilan keputusan dari satu pihak yaitu dari pihak manajemen melalui keputusan bersama dalam menyusun anggaran dapat menciptakan kerja sama yang saling mendukung dan terkoordinir antara *Top Management Senior, Middle Management, Lower Management*, dan *Operational Management*. Ketimpangan dalam pemberian informasi akan dapat dihindari sehingga fungsi anggaran sebagai alat perencanaan agar dapat terlaksana dengan baik.

Dalam penyusunan anggaran, perusahaan membutuhkan organisasi yang perannya dapat memisahkan antara fungsi penyusun, fungsi penelaah, fungsi pengesahan usulan dan fungsi administrasi anggaran. Anggaran yang telah disusun oleh pihak manajemen sebagai alat pengukur kinerja yang sangat diperlukan penerapannya dalam perusahaan, karena dapat membantu setiap manajer untuk menyadari peranannya untuk mencapai target perusahaan dan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk terus beroperasi sesuai dengan yang dianggarkan. Pemberian bonus bagi karyawan yang berprestasi dan juga bagi

manajernya serta pemberian teguran kepada divisi yang melakukan kesalahan merupakan *follow up* dari pengendalian anggaran perusahaan.

Pengertian Perencanaan menurut **Handoko (2003:3)** adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemusatan selanjutnya terhadap apa yang harus, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.

Manfaat anggaran menurut **Handoko (2003:81)** dikaitkan dengan perencanaan yaitu :

- 1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- 2) Membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama.
- 3) Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi perusahaan yang lebih jelas.
- 4) Membantu penempatan tanggung jawab yang lebih tepat.
- 5) Memberikan cara pemberian perintah untuk operasi perusahaan.
- 6) Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi.
- 7) Membuat tujuan yang lebih khusus, terperinci dan mudah dipahami.
- 8) Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
- 9) Menghemat waktu, tenaga dan dana.

Sedangkan manfaat anggaran yang dikaitkan dengan perencanaan menurut **Simamora (1999:190)** yaitu :

- 1) Menunjukkan angka laba yang dikehendaki oleh perusahaan.
- 2) Sumber-sumber daya yang diharapkan dapat dihasilkan atau digunakan pada periode anggaran yang akan datang.

Pengertian perencanaan menurut **Hilton (2000:1)** adalah :

Proses pembuatan tujuan perusahaan dan memilih tindakan masa mendatang untuk mencapainya.

Sedangkan pengertian perencanaan menurut **Usry (1999:3)** adalah :

Perencanaan merupakan proses “perabaan” atas peluang dan ancaman dari luar, penetapan tujuan yang diinginkan dan pemanfaatan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan tersebut.

Adapun kegunaan perencanaan bagi anggaran kas adalah :

- 1) Mengurangi ketidak pastian karena perubahan waktu mendatang.
- 2) Merupakan sarana untuk mengadakan pengadaan terhadap kas.
- 3) Meringankan biaya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran kas yang disusun sebagai alat perencanaan dapat membantu manajemen dalam mengetahui kapan akan terjadi kekurangan dan kelebihan kas, manajer dapat merencanakan akan meminjam kas ketika diperlukan dan membangun kembali pinjaman tersebut.

III.1.7.2 Pengendalian

Perencanaan yang telah disusun oleh manajemen perusahaan harus disertai dengan pengawasan (pengendalian). Sebagai alat pengendalian anggaran kas dengan menunjukkan jumlah penerimaan dan pengeluaran kas yang dinyatakan dalam bentuk standar. Cara pengendalian terhadap anggaran kas adalah dengan membandingkan antara yang dianggarkan dengan realisasinya, perbandingan ini ditunjukkan untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi di perusahaan dan peran anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian dapat lebih bermanfaat.

Pengertian pengendalian menurut **Hilton (2000:3)** adalah sebagai berikut:

Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin tercapainya kinerja yang efisien serta memungkinkan terciptanya tujuan perusahaan. Kegiatan ini mencakup :

- 1) Menetapkan tujuan dan standar.
- 2) Membandingkan kinerja yang diukur dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

- 3) Menekan pencapaian kesuksesan dan upaya untuk memperbaiki kesalahan.

Menurut **Hansen dan Mowen (2001:354)** pengertian pengendalian adalah sebagai berikut :

Pengendalian adalah melihat kebelakang dengan memutuskan apakah sebenarnya yang telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan tentang manfaat anggaran dikaitkan dengan perencanaan dan pengendalian, serta dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Bidang perencanaan, anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut :
 - 1) Para manajer dan penyelia diwajibkan mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan sebelum mengambil keputusan, karena anggaran terkandung suatu unsur pertanggung jawaban atas penyimpangan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - 2) Tersedianya stabilitas pekerja, yaitu penyusunan anggaran kas yang bijaksana menciptakan suasana stabilitas terhadap pekerja.
 - 3) Merupakan perumusan tujuan yang sesuai dengan target masing-masing bagian dalam suatu periode.
 - 4) Melibatkan seluruh bagian dalam pembuatan suatu rencana, sehingga rencana tersebut mencerminkan pertimbangan gabungan dari seluruh organisasi.
 - 5) Sebagai pengumuman kebijaksanaan yang menjadi faktor bagi perusahaan.
- b. Bidang pengendalian, ada dua manfaat yang secara langsung dapat diberikan oleh anggaran yaitu :

- 1) Sebagai alat pengendalian operasional perusahaan serta pengeluaran tertentu yang sifatnya spesifik. Anggaran yang didasarkan atas penelitian dan pertimbangan secara seksama merupakan suatu dasar pondasi untuk pengendalian, karena didalamnya terdapat batasan mengenai pemanfaatan dana dan arah jalannya operasional perusahaan pada suatu periode tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Alat yang efektif untuk mencegah pemborosan, berdasarkan penelitian dapat diketahui pos-pos pengeluaran yang mana tidak perlu dikeluarkan dalam tahap pengendalian dan evaluasi kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang dianggarkan untuk menunjukkan penyimpangan yang terjadi dalam menyarankan tindakan korektif.

Manfaat pengendalian bagi anggaran kas antara lain adalah :

1. Mengoptimalkan pengeluaran kas agar tidak terjadi pemborosan.
2. Memperkecil realisasi anggaran kas agar sesuai dengan aturan.
3. Untuk menilai kinerja dalam pencapaian efisiensi.

Dari keterangan di atas bahwa proses pengendalian anggaran berguna untuk memastikan bahwa perusahaan sudah berjalan dengan benar dan efisien. Dengan adanya pengendalian dan pengawasan terhadap anggaran kas akan memperkecil terjadinya penyimpangan terhadap anggaran kas.

III.1.8 Peranan Anggaran Dalam Pandangan Islam

Allah swt telah menitipkan sejumlah potensi pada diri manusia untuk bersikeras untuk menggali potensi tersebut, insya allah bakal mampu mengantarnya pada kebahagiaan dunia dan akhirat.

Terkadang keterbatasan yang dirasakan manusia pada hakekatnya bukanlah hal yang merintangikan jalan menuju kesuksesan, justru dengan adanya hal itu yang membuktikan bahwa manusia tersebut belum bersungguh-sungguh menata kepribadian maupun kelompok.

Seperti dalam firman Allah Swt yang berbunyi :

Artinya :

“barang siapa yang menghendaki keuntungan di akhirat maka akan kami tambah keuntungan itu baginya dan barang siapa yang menghendaki keuntungan di dunia maka kami berikan kepadanya sebagian dari keuntungan dunia dan tidak ada baginya suatu bahagianpun” **(Q.S As-Syurah : 20).**

Maka dari itu anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan atau laba yang direncanakan dimasa yang akan datang. Anggaran juga mencerminkan sasaran, rencana dan program-program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka.

Dan sesuai dengan hadist nabi yang mana artinya “ketahuilah bahwa jika dia berusaha (mendapatkan rezeki) untuk keperluan kedua orang tuanya atau salah

seorang dari mereka, maka dia berusaha karena allah. Jika dia berusaha untuk mendapatkan rezeki guna kepentingan orang-orang yang berada dibawah tanggung jawabnya, maka dia berusahakarena allah. Bahkan jika dia berusaha untuk memenuhi kebutuhan dirinya sendiri, maka dia berusaha karena di akhirat” (**muttafaq ‘alaih**).

III.2 Tinjauan Praktek

III.2.1 Tahap-Tahap Penyusunan Anggaran Kas

Pada PT. Pengelola Sukaramai anggaran kas disusun dan ditetapkan oleh bagian keuangan, dalam penyusunan anggaran kas tersebut, bagian keuangan sebelumnya mengadakan konsultasi ke bagian lain yang terkait dalam penerimaan dan pengeluaran kas, disinilah masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan melakukan pembahasan-pembahasan mengenai taksiran penerimaan dan pengeluaran kas masa mendatang serta mengurangi biaya yang lebih dari jumlah yang dianggarkan. Dengan keterlibatan semua bagian tersebut, maka akan dengan mudah diketahui permasalahan-permasalahan dan informasi yang ada, sehingga penyusunan anggaran kas pun akan tersusun dengan disepakati semua bagian.

Berdasarkan prosedur proses penyusunan anggaran kas pada PT. Pengelola Sukaramai seperti yang disebutkan di atas, perusahaan sudah benar dalam menggunakan penganggaran parsitipatif karena semua bagian dilibatkan atau diikutsertakan dalam penyusunan anggaran. Keikutsertaan ini akan memberikan rasa tanggung jawab kepada tiap-tiap bagian yang mempunyai tanggung jawab anggaran dan menimbulkan kreatifitas sehingga memberikan keuntungan pada proses perencanaan perusahaan.

III.2.2 Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan

Pembuatan anggaran ini bertujuan untuk memperkirakan beberapa kemungkinan hasil yang akan diperoleh perusahaan untuk masa yang akan datang. Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, maka taksiran-taksiran yang termuat didalamnya harus cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti untuk itu diperlukan data, informasi dan pengalaman-pengalaman sebelumnya serta mengikut sertakan seluruh pihak-pihak yang terkait dalam proses penerimaan dan pengeluaran kas.

Penyusunan anggaran kas pada PT. Pengelola Sukaramai disusun oleh sub bagian perencanaan keuangan yang diketahui oleh bagian pembukuan dan rekening serta mengadakan kerja sama dengan sub penagihan kas. Masing-masing Bagian ini berpartisipasi membuat rencana kegiatan sesuai dengan bagiannya. Yang bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran tersebut adalah kepala bagian keuangan.

Perencanaan penyusunan anggaran kas pada PT. Pengelola Sukaramai dilakukan dalam jangka waktu yang pendek, Ini menyebabkan informasi yang terkumpul dan tersedia sangat sedikit untuk menjadi pedoman direktur atau bagian keuangan dalam membuat taksiran angka-angka penerimaan dan pengeluaran kas yang sepenuhnya belum dapat memenuhi sasaran yang diinginkan perusahaan.

Dalam pengaturan kas perusahaan sangat memerlukan perencanaan yang dibuat sebagai pegangan dan pedoman perusahaan yang sesuai dengan tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba.

Maka dari itu anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan atau laba yang direncanakan dimasa yang akan datang. Anggaran juga mencerminkan sasaran, rencana dan program-program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka.

Aliran kas masuk dan keluar yang terjadi harus selalu ditaksir dengan seksama, sehingga dapat diketahui posisi kas apakah *surplus* atau *defisit* setiap waktunya. Anggaran kas yang penulis teliti pada perusahaan PT. Pengelola Sukaramai adalah data rekapitulasi anggaran penerimaan dan pengeluaran kas pada tahun 2008 yang dapat dilihat pada tabel III.1.

DATA REKAPITULASI ANGGARAN PENERIMAAN
DAN PENGELUARAN KAS PADA TAHUN 2008
PT. PENGELOLA SUKARAMAI
PEKANBARU

Tabel III.1

Uraian	Tahun Anggaran 2008	Realisasi 2008
Saldo Kas Awal	Rp. 50.000.000	Rp. 50.000.000
Rekapitulasi Penerimaan Kas :		
Bulan Januari	Rp. 27.000.000	Rp. 28.500.000
Bulan Februari	Rp. 33.000.000	Rp. 35.000.000
Bulan Maret	Rp. 22.500.000	Rp. 26.000.000
Bulan April	Rp. 21.000.000	Rp. 23.000.000
Bulan Mei	Rp. 23.200.000	Rp. 25.000.000
Bulan Juni	Rp. 30.500.000	Rp. 34.000.000
Bulan Juli	Rp. 33.000.000	Rp. 32.500.000
Bulan Agustus	Rp. 38.500.000	Rp. 37.000.000
Bulan September	Rp. 35.000.000	Rp. 34.000.000
Bulan Oktober	Rp. 30.000.000	Rp. 29.800.000
Bulan November	Rp. 28.500.000	Rp. 28.000.000
Bulan Desember	Rp. 28.800.000	Rp. 27.000.000
Jumlah Penerimaan Kas	Rp. 351.000.000	Rp. 359.800.000
Jumlah Kas Awal + Penerimaan Kas	Rp. 401.000.000	Rp. 409.800.000
Rekapitulasi Pengeluaran Kas :		
- Biaya Gaji	Rp. 88.000.000	Rp. 86.500.000
- Biaya Administrasi Umum	Rp. 10.000.000	Rp. 9.000.000
- Biaya Operasional Kerja	Rp. 33.500.000	Rp. 30.000.000
- Alat Tulis Kantor	Rp. 2.000.000	Rp. 3.000.000
- Pemeliharaan Kantor	Rp. 11.500.000	Rp. 11.000.000
- Telepon dan Listrik	Rp. 11.000.000	Rp. 10.320.000
- Servis Kendaraan	Rp. 12.000.000	Rp. 10.450.000
Jumlah Pengeluaran Kas	Rp. 168.000.000	Rp. 160.270.000
Jumlah Kas Akhir	Rp. 233.000.000	Rp. 249.530.000

Sumber : PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru

III.2.3 Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian

Dalam sebuah perusahaan, proses pengendalian anggaran didahului dengan penetapan tujuan oleh manajemen dan penetapan strategi untuk mencapainya. Tujuan merupakan hasil yang diinginkan untuk dicapai sedangkan strategi adalah cara untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan merupakan pernyataan umum mengenai apa yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Proses pengendalian anggaran dilaksanakan melalui tiga tahap utama :

a. Penetapan Sasaran

Sasaran adalah target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan, misalnya tujuan untuk memaksimalkan laba, target penambahan volume penjualan, dan sebagainya.

b. Implementasi

Setelah sasaran ditetapkan dan ditunjuk manajer yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran, maka anggaran kemudian diimplementasikan melalui komunikasi kepada para manajer perusahaan yang memberi informasi kepada mereka mengenai harapan direktur, alokasi dana, dan batas waktu.

c. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Dalam tahap ini, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran, untuk menunjukkan bidang masalah dalam organisasi

dan menyarankan tindakan pembetulan yang memadai bagi kinerja yang berada dibawah standar.

Pengendalian dalam suatu perusahaan berguna untuk memastikan apakah perusahaan berada dijalur yang benar, beroperasi secara efisiensi, menilai kerja para manajer dan bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut. Anggaran yang disusun menjadi tolak ukur terhadap hasil-hasil aktual dengan anggarannya. Selisih signifikan antara hasil-hasil aktual dengan yang direncanakan merupakan penyimpangan yang membutuhkan tindakan korektif manajemen perusahaan harus melakukan penelitian terhadap penyimpangan yang terjadi dengan cara mencari penyebab dan melakukan tindakan perbaikan.

Penyimpangan yang terjadi pada realisasi anggaran kas pada PT. Pengelola Sukaramai disebabkan oleh terjadinya kenaikan-kenaikan harga barang yang tidak stabil dalam tahun berjalan. Kenaikan antara harga-harga barang ini menyebabkan terjadinya penyimpangan yang relatif kecil antara hasil-hasil aktual dengan yang direncanakan.

Untuk menjamin kecukupan dana kas dalam melaksanakan operasional PT. Pengelola Sukaramai selain menggunakan dana kas ada juga melakukan pinjaman terhadap pihak bank sehingga kemungkinan terjadi kekurangan kas atau kerugian dalam melaksanakan operasional dapat ditutupi. Jika pada realisasi anggaran terjadi defisit yang disebabkan oleh kenaikan-kenaikan harga barang pada periode berjalan . dan sebaliknya jika perusahaan memperoleh keuntungan, maka keuntungan itu dimasukkan ke modal perusahaan atau digunakan untuk mendanai operasional yang akan dilakukan.

Anggaran kas sebagai alat pengendalian merupakan alat kendali terhadap pendapatan dan biaya yang terjadi didalam perusahaan. Pengendalian dilakukan melalui pelaporan kemajuan perusahaan dan pembelanjaan aktual dibandingkan dengan perencanaan anggaran yang terus-menerus.

III.2.4 Pembahasan Masalah

III.2.4.1 Perbandingan Antara Anggaran Dengan Realisasi Penerimaan

Kas Tahun 2008

Dari tabel III.2 dapat diketahui bahwa adanya penyimpangan yang menguntungkan dan merugikan antara hasil aktual dengan yang direncanakan. Anggaran penerimaan kas sebesar Rp. 351.000.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 359.800.000,-. Ini berarti adanya penyimpangan yang menguntungkan dan merugikan sebesar Rp. 8.800.000,- (2,50%).

1) Penyimpangan Yang Menguntungkan

Berikut ini adalah anggaran penerimaan kas yang terjadi penyimpangan yang menguntungkan pada bulan dan tahun 2008 antara lain :

- a. Pada bulan januari 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 27.000.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 28.500.00,- atau naik sebesar Rp. 1.500.000,- (5,55%).
- b. Pada bulan februari 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 33.000.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 35.000.000,- atau naik sebesar Rp. 2.000.000,- (6,06%).

- c. Pada bulan maret 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 22.500.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 26.000.000,- atau naik sebesar Rp. 3.500.000,- (15,55%).
- d. Pada bulan april 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 21.000.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 23.000.000,- atau naik sebesar Rp. 2.000.000,- (9,52%).
- e. Pada bulan mei 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 23.200.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 25.000.000,- atau naik sebesar Rp. 1.800.000,- (7,75%).
- f. Pada bulan juni 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 30.500.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 34.000.000,- atau naik sebesar Rp. 3.500.000,- (7,75%).

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa total kenaikan penyimpangan yang menguntungkan antara anggaran dengan realisasi penerimaan kasnya sebesar Rp. 14.300.000,- atau 9,27 %. Hal ini disebabkan karena di saat itu keadaan ekonomi yang stabil pada periode berjalan. Sehingga dapat terjangkau oleh pihak konsumen untuk melakukan penyewaan gedung pada PT. pengelola sukaramai pekanbaru dalam menjual barang dagangannya. Maka hal itu sangat menguntungkan bagi pihak perusahaan yang akan memasukkan dana tersebut ke kas perusahaan untuk menutupi kekurangan kas dan digunakan untuk mendanai operasional yang akan dilakukan pada tahun anggaran yang sedang berjalan.

2) Penyimpangan Yang Merugikan

Berikut ini adalah anggaran penerimaan kas yang terjadi penyimpangan yang merugikan pihak perusahaan pada bulan dan tahun 2008 antara lain :

- a. Pada bulan juli 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 33.000.000,- namun ternyata realisasinya sebesar Rp. 32.500.000,- mengalami penurunan sebesar (Rp. 500.000,-) atau 1,51 %.
- b. Pada bulan agustus 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 38.500.000,- namun ternyata realisasinya sebesar Rp. 37.000.000,- mengalami penurunan sebesar (Rp. 1.500.000,-) atau 3,89 %.
- c. Pada bulan september 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 35.000.000,- namun ternyata realisasinya sebesar Rp. 34.000.000,- mengalami penurunan sebesar (Rp. 1.950.000,-) atau 2,85 %.
- d. Pada bulan oktober 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 30.000.000,- namun ternyata realisasinya sebesar Rp. 29.800.000,- mengalami penurunan sebesar (Rp. 200.000,-) atau 0,66 %.
- e. Pada bulan november 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 28.500.000,- namun ternyata realisasinya sebesar Rp. 28.000.000,- mengalami penurunan sebesar (Rp. 500.000,-) atau 1,75 %.
- f. Pada bulan desember 2008 anggaran penerimaan kas yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp. 28.800.000,- namun ternyata realisasinya sebesar Rp. 27.000.000,- mengalami penurunan sebesar (Rp. 1.800.000,-) atau 6,25 %.

BAB IV PENUTUP

Berdasarkan uraian serta analisis yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis akan mencoba menarik beberapa kesimpulan dan memberikan saran-saran yang berguna bagi pihak manajemen perusahaan dalam perencanaan dan pengendalian dimasa yang akan datang.

A. Kesimpulan

1. PT. Pengelola Sukaramai adalah sebuah perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa perdagangan, penyewaan/pengelolaan gedung, dan pembangunan gedung dan lainnya.
2. Sebagai alat perencanaan, anggaran kas sudah dapat digunakan sebagai pedoman perusahaan walaupun penyusunan anggaran kas dari pelaksanaan operasional kerja dalam tenggang waktu yang relatif singkat serta masih terdapat penyimpangan yang relatif kecil.
3. Sebagai alat pengendalian, anggaran kas PT. Pengelola Sukaramai sudah berfungsi sebagai pengendalian karena apabila dibandingkan antara anggaran kas dan realisasi anggaran mengalami penyimpangan yang relatif kecil. Hal ini disebabkan karena anggaran kas yang disusun berdasarkan analisa tahun lalu dan analisa keadaan pasar dimasa yang akan datang serta sistem pengawasan intern terhadap realisasi kas yang cukup baik.

4. Proses penyusunan anggaran kas disusun dan ditetapkan oleh bagian keuangan, tetapi dalam penyusunan anggaran kas tersebut, bagian keuangan sebelumnya mengadakan konsultasi ke bagian lain yang terkait. Juga mengadakan suatu rapat anggaran sehingga diketahui dengan mudah permasalahan yang ada dan penyusunan anggaran kas pun akan tersusun sesuai dengan kesepakatan bersama.
5. Dalam pengaturan kas, perusahaan sangat memerlukan perencanaan dan pengendalian sebagai pegangan dan pedoman perusahaan untuk masa yang akan datang dalam menjalankan operasi keuangan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mendapatkan laba. Aliran kas masuk dan kas keluar yang terjadi harus selalu ditaksir dengan seksama sehingga dapat diketahui posisi kas apakah surplus atau defisit setiap waktunya.
6. Kesimpulan terakhir yang dapat diambil yaitu anggaran kas yang telah disusun oleh PT. Pengelola Sukaramai sudah dapat berfungsi secara efektif sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Hal itu dapat kita lihat dari penyimpangan anggaran kas dengan realisasinya hanya sebesar 1%.

B. Saran

Sebagai penutup dalam laporan kerja praktik ini penulis mencoba memberikan saran sebagai berikut :

1. Sebagai alat perencanaan kas sebaiknya disusun secara sistematis agar apa yang direncanakan manajer perusahaan dapat berhasil dengan baik.
2. Penyusunan anggaran kas dengan melibatkan seluruh bagian yang terkait dalam suatu rapat anggaran sudah cukup baik, namun perlu lagi kerja sama yang baik

sebab dengan begitu informasi yang diperoleh akan lebih akurat serta pengoperasian perusahaan dan penyusunan anggaran dapat dilakukan lebih baik lagi.

3. Sebaiknya dalam membuat estimasi anggaran perencanaan operasional disesuaikan dengan tingkat perkembangan harga-harga barang dengan mempedomani tingkat pertumbuhan ekonomi dan tingkat inflasi pada tahun berjalan.
4. PT. Pengelola sukaramai seharusnya mengambil suatu tindakan yang lebih lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi pada realisasi anggaran. Untuk itu perusahaan sebaiknya menyajikan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai sumber daya ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kamaruddin, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Raja Grafindo. Jakarta
- Handoko, Hani. T, 2003, *Manajemen*, BRFE. Yogyakarta
- Hansen. R. Don. Mowen M. Maryanne, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Erlangga.
Jakarta
- Hilton, 2000, *Anggaran Perencanaan Dan Pengendalian Laba*, Salemba Empat.
Jakarta
- Hongren, Charles T, 2000, *Pengantar Akuntansi Manajemen*, Erlangga. Jakarta
- Kamarudin, Ahmad, 1999, *Akuntansi Manajemen, Dasar-Dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan*, Raja Grafindo. Jakarta
- Kana, Ani Agus, 2001, *Anggaran Perusahaan, Pembahasan Teori Disertai Soal Jawab*, Ak Group. Yogyakarta
- Matz, Adolf and Milton F. Usry, 1999, *Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengendalian*, Erlangga. Jakarta
- Mulyadi, 1999, *Akuntansi Biaya*, BPFE-UGM. Yogyakarta
- Munandar, M, 2001, *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Dan Pengawasan Kerja*, BPFE-UGM. Yogyakarta
- Munawir. S, 2002, *Analisa Laporan Keuangan*, Liberty. Yogyakarta
- Murti dan Jhon Soeprihanto, 2000, *Pengantar Bisnis*, Liberty. Yogyakarta
- Nafarin. M, 2000, *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat. Jakarta
- Sadeli dan Siswanto, 2004, *Akuntansi Manajemen, Sistem, Proses dan Pemecahan Soal*, Bumi Aksara. Jakarta

Samryn, 2000, *Akuntansi Manajerial*, Raja Grafindo. Jakarta

Shim. Joe K. Siegel. Joel G, 2000, *Budgeting*, Erlangga. Jakarta

Simamora, Henry, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat. Jakarta

Sumarhadi, 1999, *Manajemen Pemasaran Jasa*, PR Promtel. Bandung

Supriyono, R. A, 1999, *Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi
Manajemen Dan Proses Perencanaan*, BPFE-UGM. Yogyakarta

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Data Rekapitulasi Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran	
	Kas Tahun Anggaran 2008.....	35
Tabel III.2	Perbandingan Antara Anggaran Dengan Realisasi Penerimaan	
	Kas Tahun 2008.....	38
Tabel III.3	Perbandingan Antara Anggaran Dengan Realisasi Pengeluaran	
	Kas Tahun 2008.....	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Struktur Organisasi PT. Pengelola Sukaramai..... 9

DATA REKAPITULASI ANGGARAN PENERIMAAN DAN PENGELUARAN KAS PADA TAHUN 2008 PT. PENGELOLA SUKARAMAI PEKANBARU

Tabel III.1

Uraian	Tahun Anggaran 2008	Realisasi 2008
Saldo Kas Awal	Rp. 50.000.000	Rp. 50.000.000
Rekapitulasi Penerimaan Kas :		
Bulan Januari	Rp. 27.000.000	Rp. 28.500.000
Bulan Februari	Rp. 33.000.000	Rp. 35.000.000
Bulan Maret	Rp. 22.500.000	Rp. 26.000.000
Bulan April	Rp. 21.000.000	Rp. 23.000.000
Bulan Mei	Rp. 23.200.000	Rp. 25.000.000
Bulan Juni	Rp. 30.500.000	Rp. 34.000.000
Bulan Juli	Rp. 33.000.000	Rp. 32.500.000
Bulan Agustus	Rp. 38.500.000	Rp. 37.000.000
Bulan September	Rp. 35.000.000	Rp. 34.000.000
Bulan Oktober	Rp. 30.000.000	Rp. 29.800.000
Bulan November	Rp. 28.500.000	Rp. 28.000.000
Bulan Desember	Rp. 28.800.000	Rp. 27.000.000
Jumlah Penerimaan Kas	Rp. 351.000.000	Rp. 359.800.000
Jumlah Kas Awal + Penerimaan Kas	Rp. 401.000.000	Rp. 409.800.000
Rekapitulasi Pengeluaran Kas :		
- Biaya Gaji	Rp. 88.000.000	Rp. 86.500.000
- Biaya Administrasi Umum	Rp. 10.000.000	Rp. 9.000.000
- Biaya Operasional Kerja	Rp. 33.500.000	Rp. 30.000.000
- Alat Tulis Kantor	Rp. 2.000.000	Rp. 3.000.000
- Pemeliharaan Kantor	Rp. 11.500.000	Rp. 11.000.000
- Telepon dan Listrik	Rp. 11.000.000	Rp. 10.320.000
- Servis Kendaraan	Rp. 12.000.000	Rp. 10.450.000
Jumlah Pengeluaran Kas	Rp. 168.000.000	Rp. 160.270.000
Jumlah Kas Akhir	Rp. 233.000.000	Rp. 249.530.000

Sumber : PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru

**PERBANDINGAN ANTARA ANGGARAN DENGAN
REALISASI PENERIMAAN KAS TAHUN 2008**

Tabel III.2

Uraian	Anggaran Tahun 2008	Realisasi 2008	Penyimpangan Menguntungkan	Penyimpangan Merugikan	(%) Menguntungkan	(%) Merugikan
Saldo Kas Awal	Rp. 50.000.000,-	Rp. 50.000.000,-	-	-	-	-
Rekapitulasi Penerimaan Kas :						
Bulan Januari	Rp. 27.000.000	Rp. 28.500.000	Rp. 1.500.000	-	5,55 %	-
Bulan Februari	Rp. 33.000.000	Rp. 35.000.000	Rp. 2.000.000	-	6,06 %	-
Bulan Maret	Rp. 22.500.000	Rp. 26.000.000	Rp. 3.500.000	-	15,55 %	-
Bulan April	Rp. 21.000.000	Rp. 23.000.000	Rp. 2.000.000	-	9,52 %	-
Bulan Mei	Rp. 23.200.000	Rp. 25.000.000	Rp. 1.800.000	-	7,75 %	-
Bulan Juni	Rp. 30.500.000	Rp. 34.000.000	Rp. 3.500.000	-	11,47 %	-
Bulan Juli	Rp. 33.000.000	Rp. 32.500.000	-	Rp. (500.000)	-	(1,51 %)
Bulan Agustus	Rp. 38.500.000	Rp. 37.000.000	-	Rp. (1.500.000)	-	(3,89 %)
Bulan September	Rp. 35.000.000	Rp. 34.000.000	-	Rp. (1.000.000)	-	(2,85 %)
Bulan Oktober	Rp. 30.000.000	Rp. 29.800.000	-	Rp. (200.000)	-	(0,66 %)
Bulan November	Rp. 28.500.000	Rp. 28.000.000	-	Rp. (500.000)	-	(1,75 %)
Bulan Desember	Rp. 28.800.000	Rp. 27.000.000	-	Rp. (1.800.000)	-	(6,25 %)
Jumlah Penerimaan Kas	Rp. 351.000.000,-	Rp. 359.800.000,-	Rp. 14.300.000,-	Rp. (5.500.000,-)	9,31 %	(2,81 %)
Jumlah Kas Awal + Penerimaan Kas	Rp. 401.000.000,-	Rp. 409.000.000,-	-	-		
Total Selisih Penyimpangan	Rp. 8.800.000,-		Rp. 8.800.000,-			
Rata-Rata %	2.50 %		61,53 %		6,5 %	

Sumber : PT. Pengelola Sukaramai Pekanbaru

